

**TESIS**

**KEPEMIMPINAN KOLEKTIF TRI MURTI  
DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR  
“Analisis Wacana Kritis”**



Disusun oleh:

Alfinatu Zuhro Hilda Fardani

NIM:

201710290211006

**MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
2019**

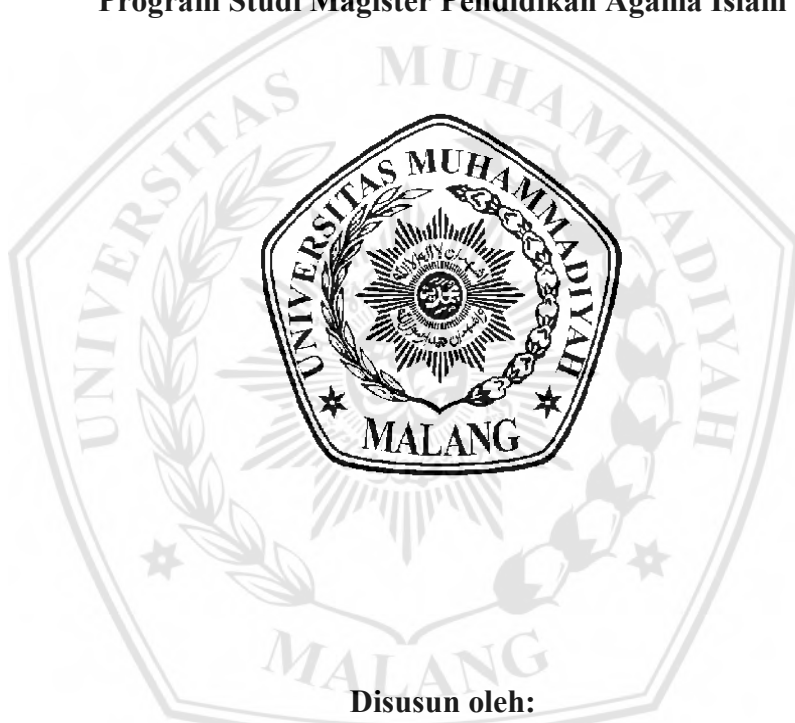
---

**KEPEMIMPINAN KOLEKTIF TRI MURTI  
DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR**

**“Analisis Wacana Kritis”**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam**



**Disusun oleh:**

**Alfinatu Zuhro Hilda Fardani**

**NIM: 201710290211006**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**2019**

---

**KEPEMIMPINAN KOLEKTIF TRIMURTI DI  
PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR  
“Analisis Wacana Kritis”**

Diajukan oleh :

**ALFINATU ZUHRO HILDA FARDANI  
201710290211006**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Rabu/ 10 Juli 2019**

Pembimbing Utama

  
**Prof. Dr. Tobroni, M.Si.**

Pembimbing Pendamping

  
**Moh. Nur Hakim, Ph.D**

  
**Abdussholih'in'am, Ph.D**

Ketua Program Studi  
Magister Agama Islam

  
**Dr. Abdul Haris, M.Ag**

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**ALFINATU ZUHRO HILDA FARDANI**

201710290211006

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, Rabu/ 10 Juli 2019  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua : Prof. Dr. Tobroni, M. Si  
Sekretaris : Moh. Nur Hakim, Ph.D  
Penguji I : Dr. Abdul Haris, M.Ag  
Penguji II : Dr. Khozin, M.Si.

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya

Nama : ALFINATU ZUHRO HILDA FARDANI

NIM : 201710290211006

Program Studi : Magister Agama Islam

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

1. TESIS dengan judul **KEPEMIMPINAN KOLEKTIF TRIMURTI DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR “Analisis Wacana Kritis”** adalah hasil karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian ataupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.
2. Apabila terdapat dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Malang, 15 Juni 2019

Yang menyatakan



ALFINATU ZUHRO H.F



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, kasih sayang dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun tesis ini yang berjudul Kepemimpinan Kolektif Trimurti di Pondok Modern Darussalam Gontor “Analisis Wacana Kritis”. Maksud dari penulisan tesis ini adalah untuk mendeskripsikan upaya dan peran kepemimpinan kolektif trimurti dalam memimpin pondok modern Darussalam Gontor tersebut. Adapun tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui strategi mengenai kepemimpinan kolektif trimurti dalam memimpin pondok modern Darussalam Gontor.

Dalam menyelesaikan penulisan tesis ini, penulis tidak bekerja sendirian, melainkan dibantu oleh banyak pihak. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada orang-orang, badan atau lembaga yang telah membantu penulisan tesis ini sampai selesai. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW, atas bimbingan dan petunjuk serta teladan bagi umat sepanjang zaman. Shalawat dan salam semoga juga tetap terlimpahkan kepada keluarga, sahabat, dan yang telah membela dan menegakkan sunnah Rasulullah.

Penulisan tesis ini tentu saja tidak terlepas dari bantuan, dukungan, motivasi serta bimbingan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua saya, H. Abdul Kholiq, dan Hj. Musyarofah, yang selalu mensupport, menyemangati, memotivasi dalam keadaan dan kondisi apapun, semoga papa dan mama selalu dirahmati oleh Allah serta selalu berada dalam lindungan-Nya.
2. Bapak Drs. Fauzan, M.Pd, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Bapak Dr. Abdul Haris, M.Ag, selaku Ketua Program Studi Magister Agama Islam
4. Bapak Ahsanul In'am, Ph.D selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Malang.

5. Bapak Prof. Tobroni, M.Si, selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing dan memberikan pengarahan kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Bapak Moh Nurhakim, Ph. D, selaku dosen pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan pengarahan kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Bapak dan Ibu dosen yang ada di Program Studi Magister Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Malang yang dengan sabar dan ikhlas megajarkan dan berbagi ilmu selama perkuliahan.
8. Seluruh staf Fakultas Megister Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang atas bantuannya dalam mengatur administrasi dan lainnya.
9. Adik Penulis, Nawal Mumtaz Az-Zuhdy, yang telah memberikan motivasi dan bantuan kepada penulis selama proses penulisan tesis ini.
10. Seluruh teman-teman mahasiswa Magister Agama Islam 2017 terima kasih atas dukungan dan kebersamaannya selama ini.
11. Seluruh sanak saudara serta kerabat yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa adanya keterbatasan pengetahuan, referensi dan pengalaman. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan masukan dari semua pihak demi perbaikan tesis di masa mendatang.

Malang, 2019

Penulis

## **ABSTRAK**

*Berkembangnya sebuah pesantren tidak lepas dari sosok pemimpin, pemimpin pesantren lazim disebut dengan panggilan khas pondok pesantren yakni, Kyai. Kepemimpinan pesantren individu maupun kolektif sama saja, yang terpenting adalah mengerti tentang visi, misi, tugas, hak dan wewenang. Serta mempunyai sifat yang adil, bijaksana, berkarisma. Seorang pemimpin harus tegas dalam setiap langkahnya, dalam mengambil setiap tindakan dan keputusan, harus mempunyai muru'ah sebagai kyai dalam sebuah pondok pesantren, kepemimpinan kolektif lebih mudah dalam memimpin dari pemimpin individu, karena lebih banyak orang yang memikirkan perkembangan dan kemajuan sebuah pondok pesantren.*

*Konsep kepemimpinan kolektif Tri Murti di Pondok Modern Darussalam Gontor, mendirikan pondok Gontor baru oleh KH. Ahmad Sahal dengan memberi pakaian pada anak desa, mengadakan kegiatan warga, mendirikan Tarbiyatul Athfal, mendirikan Sullamul Mutaalimin, lalu mendirikan KMI yang santrinya diambil dari Sullamul Mutaalimin, lalu mendirikan IPD serta ada beberapa organisasi di dalam Pondok Modern Gontor. Tri Murti juga mewakafkan Pondok Modern Darussalam Gontor untuk ummat yang kemudian dikelola oleh Badan Wakaf yang diketuai oleh petinggi Pondok serta anggotanya terdiri dari beberapa ustadz dan beberapa alumni Pondok Modern Darussalam Gontor. Kekuatan kepemimpinan kolektif Pondok Gontor, terletak pada individu masing-masing pemimpin yakni, latar pendidikan yang berbeda, serta cita-cita yang sama untuk mendirikan sebuah pondok yang terkenal seantaro Indonesia dengan mendirikan 1000 Gontor.*

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Kolektif, Pesantren.



## **ABSTRACT**

*Development of boarding school is inseparable from the figure of leader, the boarding school leader is commonly referred to as a typical Islamic boarding school namely, clerics or kyai. The leadership of individual and collective messages is the same, the most important thing is to understand a vision, mission, duties, rights and authority, and have a fair, wise, charismatic nature. A leader must be firm in every step in taking every action and decision, must have muru'ah as a kyai in a boarding school, collective leadership is easier to lead than individual leaders, because more people think about the development and progress of a boarding school.*

*Trimurti's collective leadership concept in the Modern Boarding School Darussalam Gontor, established a new gontor boarding school by KH. Ahmad Sahal by giving some clothes to the village children, organizing community activities, establishing Tarbiyatul Athfal, establishing Sullamul Muta'allimin, then establishing KMI, whose student were taken from Sullamul Muta'allimin, then establishing IPD and there were several organizations in Modern Boarding School Darussalam Gontor. Trimurti also endorses the Modern Boarding School Gontor for the ummah, which is then managed by the Waqf Board chaired by high officials of the lodge and consists of several asatidz and some alumni from Modern Boarding School Darussalam Gontor. Modern Boarding School Darussalam Gontor's collective leadership strength, lies in the individual's leaders, namely, different educational backgrounds and the same ideals to establish a famous boarding school throughout Indonesia by establishing 1000 Modern Boarding School Darussalam Gontor.*

*Key Words: Leadership, Collective, Boarding School*



## PENDAHULUAN

Pondok pesantren masa depan, kepemimpinannya bisa berpola kolektif atau tetap tunggal, tetapi harus ada pembagian tugas, hak dan wewenang yang jelas (Djauhari, 2003). Salah satu fenomena ada di Pondok Modern Darussalam Gontor, dengan adanya tiga kepemimpinan kyai besar bisa menjadikan pesantren yang awalnya kecil bisa bertransformasi menjadi beberapa pondok bahkan sekarang pondok modern Gontor terdapat pula di beberapa pulau yang berada di luar pulau Jawa. Berawal dari kepemimpinan trimurti yakni, K.H Imam Zarkasyi, K.H Zainuddin Fannanie, K.H. Abdullah Sahal, beliau-beliau inilah yang merintis pondok Gontor mulai dari awal hingga menjadi maju dan berkembang pesat seperti saat ini.

Pendidikan Islam di Indonesia bermula dengan pendidikan surau atau langgar, masjid, kemudian berkembang menjadi pondok pesantren, dan munculah sistem madrasah (Zarkasyi, 2009). Menurut KH. Imam Zarkasyi, dalam buku Pekan Perkenalan Pondok Modern Gontor, pesantren didefinisikan sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama, di mana kita sebagai sentral figurnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwa, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kiai yang diikuti santri sebagai kegiatan rutinnnya. Sosok kiai yang menjadi “pemuas” kebutuhan rohani, santri, masyarakat dan memberikan alternatif pemecahan terhadap problematika yang terdapat di umatnya. Karena itulah, pesantren merupakan ‘subkultur’ yang nantinya akan melakukan pengikisan krisis dan pada gilirannya akan mampu menghimpun dan membentuk kultur tersendiri di lingkungannya (Ahmad, 2014).

Lembaga pendidikan yang mumpuni saat ini adalah Pondok modern Gontor yang para pendirinya merupakan orang-orang yang sangat hebat, dalam sebuah pesantren tingkat kesungguhan dan keteguhan seorang kyai dapat dilihat dari berkembangnya pesantren tersebut. Pondok Modern Darussalam Gontor adalah lembaga yang pola pemikiran serta pendidikannya tak lepas dari tangan dingin serta sentuhan para pendirinya, tidak semua orang dapat memainkan peran yang sama dalam suatu tempat. Pendidikan di pesantren mulai dikembangkan dan dijaga oleh para pengasuh pondok pesantren sejak awal. Banyak orang yang berpendapat dan memahami bahwa hidup di pondok itu sebagai “ibadah” dalam pengertian yang luas, karena hubungan antara pengasuh dan pesantren yang dipimpinnya. K.H Ahmad Sahal, K.H. Zainuddin Fannanie dan K.H. Imam Zarkasyi adalah individu yang sangat hebat, mampu untuk membangun sebuah pondok yang memiliki karakter serta disiplin yang kuat, memiliki cita-cita dan ide

yang sama untuk membangun lembaga yang akan mengeluarkan para pemimpin yang akan memimpin di manapun mereka berada. Trimurti di Pondok Modern Darussalam Gontor, memiliki latar pendidikan yang berbeda, peran, tugas, hak dan kewajiban yang berbeda bagi perkembangan dan pertumbuhan Pondok Gontor. Di mata santri, K.H. Ahmad Sahal sebagai seorang pemimpin dan pengasuh para santri, K.H. Zainuddin Fananie sebagai seorang intelektual yang berkiprah di luar pondok akan tetapi sangat berpengaruh bagi perkembangan pondok, dan K.H Imam Zarkasyi adalah seorang pembaharu atau pencetus sistem baru bagi pondok atau lebih dikenal sebagai pendidik (Alhamuddin, 1428).

Pesantren ini erat sekali hubungannya dengan kepemimpinan seorang kyai, maju kembangnya sebuah pesantren itu tergantung bagaimana dari ciri khas kepemimpinan kyai tersebut dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan yang terletak di dalam sebuah pesantren. Dan dengan ini penulis merumuskan pertanyaan sebagai berikut, 1. bagaimana konsep kepemimpinan kolektif trimurti di Pondok Modern Darussalam Gontor? 2. bagaimana kekuatan masing-masing pemimpin sehingga membentuk pola kepemimpinan kolektif trimurti di Pondok Modern Darussalam Gontor? Dari rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut, mendeskripsikan konsep kepemimpinan kolektif trimurti di Pondok Modern Darussalam Gontor, serta mendeskripsikan kekuatan masing-masing pemimpin sehingga membentuk pola kepemimpinan kolektif trimurti di Pondok Modern Darussalam Gontor.

Manfaat Penelitian, hasil dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang bersifat konstruktif, khususnya bagi pemimpin pondok pesantren, terutama kyai yang memimpin pesantren dengan kepemimpinan yang kolektif. Dapat digunakan bagi para peneliti sebagai pertimbangan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai peran kepemimpinan kyai dalam memimpin pondok pesantren dengan kepemimpinan kolektif. Sebagai bahan referensi bagi guru atau civitas akademik yang lain.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Penelitian Terdahulu**

Dari beberapa penelitian terdahulu, ada beberapa aspek yang diungkap dari kepemimpinan dalam pesantren, yaitu pergeseran gaya dan pola kepemimpinan, 9 pola generasi kepemimpinan legal formal (Sukanto, 1999), sumber kewenangan kepemimpinan (Dhofier, 1982), ketokohan kiai sebagai pemimpin (A. Mas'ud, 2006), dan keefektifan kepemimpinan dalam perspektif sistem nilai keagamaan (Tobroni, 2005).

Penelitian yang membahas mengenai kepemimpinan kolektif antara lain yaitu penelitian yang dilakukan oleh Atiqullah. Artikel ini membahas perilaku kepemimpinan kharismatik-tradisional pesantren yang bersandar pada keyakinan

bahwa kyai mempunyai kualitas luar biasa yang bersifat teologis. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perubahan kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kyai tertentu menjadi kepemimpinan kolektif ternyata tidak meniadakan otoritas kyai yang menjadi ciri utama pesantren, melainkan menempatkan kyai sebagai pengasuh yang terlembaga dalam dewan kekayaan (masyayikh). (Atiqullah, 2012).

Hendra Muayyad melakukan penelitian dengan judul “Kepemimpinan Kolektif Kolegial di Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur”. Penelitian ini menunjukkan bahwa bentuk kepemimpinan di Pondok Pesantren Darul Ulum ada tiga, pertama, Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum (pimpinan tertinggi atau top leader), kedua yaitu Biro Pembantu Majelis Pimpinan (tingkat kedua kepemimpinan di Darul Ulum), dan ketiga adalah pimpinan-pimpinan unit pendidikan (sekolah dan madrasah formal) dan pimpinan asrama.

Penelitian ini mengungkapkan juga mengenai manfaat atau pengaruh kepemimpinan kolektif kolegial dan kaderisasi yang dilaksanakan yaitu terhindar dari krisis kepemimpinan, munculnya pemimpin yang berkualitas unggul, tertanganinya persoalan-persoalan lembaga yang sangat kompleks dengan cepat, efektif dan efisien, serta kepemimpinan kolektif kolegial dapat meningkatkan kualitas pondok pesantren dalam berbagai aspek karena banyak sumber daya manusia potensial yang diberdayakan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi dan profesionalitasnya. (Hendra Muayyad, “Kepemimpinan Kolektif Kolegial di Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur”, (Tesis, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2011).

Sedangkan penelitian yang penulis lakukan ini, disusun secara integratif, yaitu mengkaji kekuatan masing-masing pemimpin sehingga membentuk pola kepemimpinan kolektif trimurti serta konsep kepemimpinan kolektif trimurti. Dalam menjaga komitmen bersama dalam jangka waktu yang lama. Pada dasarnya, menjaga komitmen bersama serta menahan diri dari kepentingan masing-masing individu merupakan godaan paling penting yang dirasakan oleh pemimpin kolektif. Untuk menjawab tantangan globalisasi dan modernisasi ini, pemimpin pesantren perlu menjaga komitmen bersama.

### **Hakikat Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah terjemah dari kata *leadership* yang asal kata dari *leader*. Pemimpin ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya, secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin ada kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun (Didin dan Imam, 2012). Pembaruan pendidikan Islam untuk menjadi sebuah lembaga yang lebih baik, diperlukan semangat serta *ruh al-jihad* dari

seorang pemimpin, kesungguhan, keikhlasan kepahlawanan, pengorbanan, ketekadanan, kerja keras lahir dan batin, kepedulian, menyediakan segala sumber daya untuk menggapai cita-cita bersama (Tobroni, 2008). Seorang pemimpin tidak boleh mengajak umatnya menuju jalan yang sesat, namun harus mengajak umatnya menuju jalan kebaikan. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Al- qur'an surah Al-Anbiya' ayat 73, yang berbunyi:

وَجَعَلْنَا هُمْ أَطْمَ قِيَّ هَدُونَبِ أَمْ رِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ غَلَّالَ خَيْرَاتٍ وَلِيَّ أَمَّ لَصَ ة  
وَلِيَّ أَمَّالَ زَكَاةٍ وَكُلُّ وَالِنَا عَجَبِينَ

*“Dan Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin- pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan telah kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan mendirikan shalat, menunaikan zakat dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah.” (Al-Anbiya' 21:73).*

Jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Adapula pemimpin informal, yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain (Nanang, 2008).

### **Pengertian Kepemimpinan Kolektif**

Kepemimpinan kolektif dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan dan sangat memungkinkan seluruh elemen turut andil dalam membangun kesepakatan yang akhirnya untuk tujuan bersama. Kolaborasi yang dimaksud bukan hanya sekedar berarti seluruh elemen dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semuanya dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (al-jam'iyah al mursalah). (Winda, 2016.) Kepemimpinan kolektif mendukung terhadap teori kepemimpinan yang relevan di masa modern ini. Kepemimpinan sebagai sebuah perilaku dari individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.

### **Perilaku Kepemimpinan Kolektif**

KBBI, (Kamus Besar Bahasa Indonesia) (2011:238), kolektif artinya bersama-sama. Kolektif lebih dari pada satu. Dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan beberapa individu tergabung menjadi pemimpin yang bersatu dan berkontribusi untuk mencapai beberapa tujuan dalam sebuah organisasi yang dipimpin, prioritas pertama adalah kebaikan bersama dan keseimbangan dalam kehidupan bermasyarakat. Setiap anggota dalam kepemimpinan kolektif adalah seorang pemimpin, saling melengkapi dan mengisi karena memiliki hak pendapat yang sama.

Dapat ditarik kesimpulan, bahwa pemimpin kolektif dipahami sebagai pengaruh interaktif dan dinamis antar personal di sebuah kelompok dengan tujuan bisa memimpin dan dipimpin antara satu dengan yang lain. Pengambilan keputusan dan memutuskan sesuatu dihasilkan oleh musyawarah bersama dan tanggung jawab bersama untuk mencapai hasil yang maksimal.

### **Proses Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Kolektif**

Pengambilan keputusan adalah *“decision making is which one chooses between two or more alternative”* (pengambilan keputusan adalah memilih diantara dua atau alternatif lebih) (Robbins dalam Syafaruddin, 2006:45). Pengambilan kesimpulan dapat diartikan sebagai proses penyeleksian bermacam-macam alternatif terhadap pemecahan masalah yang dihadapi. Sebuah keputusan adalah alternatif yang terbaik (Steers dan Steiner dalam Mulyadi, 1989:35). Dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk memutuskan sesuatu perkara dengan memilih dua alternatif yang terbaik untuk menuntaskan suatu permasalahan. Dengan musyawarah semua pemimpin kolektif dan berbagai pertimbangan untuk menyelesaikan suatu perkara, dan semua pemimpin kolektif harus mempunyai ego yang rendah, berkepal dingin dalam mengambil setiap keputusan.

Untuk mengambil sebuah keputusan, semua individu, kelompok sosial, budaya dan nilai yang tercakup didalamnya merupakan sebuah proses. Pengambilan keputusan adalah hal yang manusiawi yang disadari oleh individu, yang mencakup sosial dan individu, yang didasarkan oleh banyak pertimbangan dan alternatif terbaik yang tidak merugikan kedua belah pihak, dengan maksud mengatasi suatu masalah yang terjadi dengan bijaksana (Stainer 1982:83).

### **Pondok Pesantren Modern**

#### **Pondok Pesantren**

Pondok adalah rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu (Baharuddin, 2012). Selain itu kata “pondok” juga berasal dari bahasa Arab *“Funduq”*, yang berarti hotel atau asrama (Dhofier, 1994). Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pondok adalah suatu tempat tinggal sederhana yang merupakan asrama bagi para santri. Kata pondok biasanya sering dibarengi dengan kata pesantren, karena pondok tersebut adalah tempat tinggal para santri yang sedang menimba ilmu kepada Kyai. Menurut cerita dahulunya pondok ini yang membangun para santri sendiri.

Para santri datang dari berbagai penjuru untuk menuntut ilmu kepada sang Kyai. Jangka waktu menuntut ilmunya tidaklah singkat, namun sangat lama, bisa mencapai bulan bahkan tahun. Karena rumah Kyai tidak muat untuk menampung para santri, maka dengan inisiatifnya sendiri santri membangun pondokan-pondokan di sekeliling rumah Kyai. Semakin lama pondokan tersebut semakin



banyak, sehingga orang-orang menyebutnya sebagai pondok pesantren. Sampai saat ini pun kata pondok pesantren tidak asing di telinga. Karena pondok pesantren adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang berada di Indonesia. Bahkan pondok pesantren juga disebut sebagai “Bapak” dari pendidikan Islam di Indonesia, didirikan karena ada tuntutan dan kebutuhan zaman (Iskandar, 2013).

### **Modern**

Kata “modern” sudah tidak asing lagi. Akar kata “modern” berasal dari bahasa Inggris. Menurut kamus Oxford kata “modern” sama dengan kata “new” dan “up-to-date”, yang berarti baru (Homby, 1978). Modern itu berarti menunjukkan sifat sesuatu yang baru yang berlaku pada masa kini atau masa yang tidak terlalu jauh dari masa kini, atau tidak kuno (Iskandar, 2013). Suatu pondok dikatakan modern bukan berarti keluar dari koridor ajaran Islam. Pondok modern tetap mengajarkan tentang ajaran-ajaran Islam yang sesuai dengan Al-Qur’an dan Sunnah. Sehingga ciri khas pondok pesantrennya tidak pernah hilang. Disebut pondok modern, karena ada beberapa hal yang harus diperbarui agar relevan dengan perkembangan zaman, sehingga peran lembaga pendidikan pesantren tetap eksis di kalangan masyarakat. Pondok pesantren yang bercorak modern adalah Pondok Modern Darussalam Gontor.

Pondok Modern Darussalam Gontor adalah pondok yang mempelopori pemikiran-pemikiran yang modern (Zarkasyi, 1996). Manajemen lembaganya juga modern. Selain itu beberapa sistem yang digunakan dalam menjalankan roda pendidikan di pondok ini juga modern, karena semuanya menyatu dengan pemikiran yang modern. Kurikulum Pondok Modern Gontor adalah 100% agama dan 100% umum. Sebagai pondok yang modern, Gontor tidak terlepas dari nilai-nilai kehidupan, walaupun pondok ini dikatakan modern, akan tetapi nilai-nilai kehidupan tetap melekat pada ajarannya, sehingga banyak melahirkan falsafah-falsafah pondok modern.

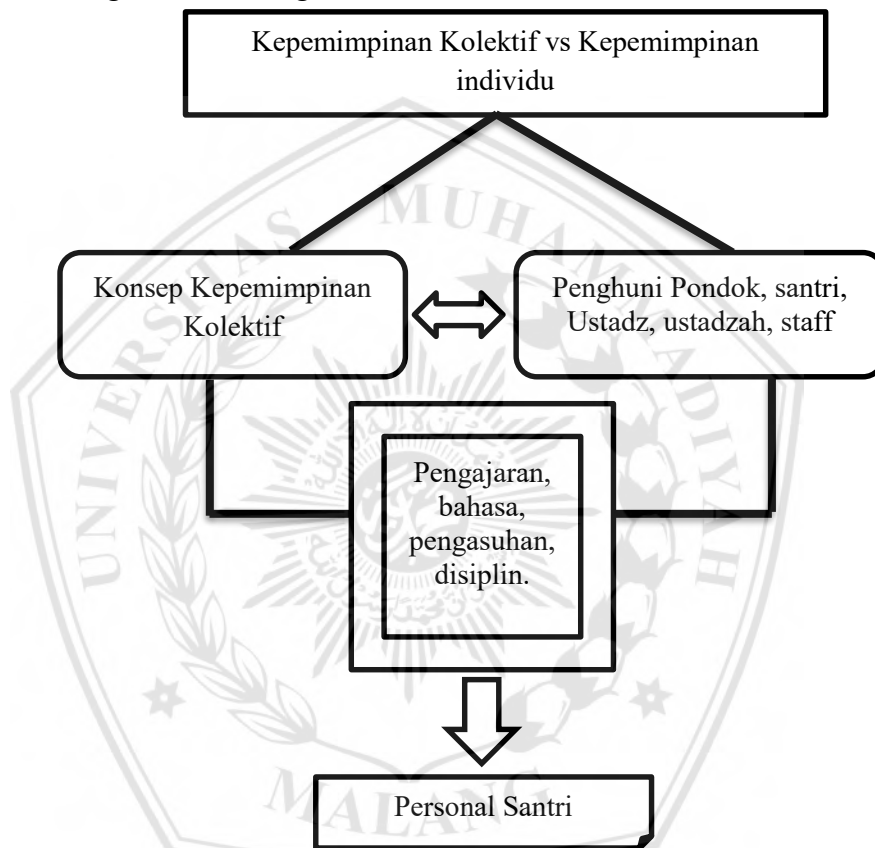
### **Nilai-nilai Budaya Organisasi dalam Kepemimpinan Kolektif**

Dalam sebuah organisasi ada pihak yang saling terhubung yakni, pemimpin sebagai atasan dan pegawai sebagai bawahan. (Mulyadi dan Rivai 2009). Organisasi dapat berkembang dengan pesat karena adanya pemimpin, pemimpin harus memiliki sikap dan sifat yang rendah hati, pemimpin juga memiliki peran yang strategis dalam mencapai tujuan misi dan visi organisasi. Seorang pemimpin, adalah personal yang menjabat suatu jabatan tertentu yang memiliki keterampilan dan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku serta disegani oleh orang lain, dan memiliki perilaku yang positif sehingga dapat menjadi panutan bagi seorang bawahan atau karyawan (Siagian, 2002). Di dalam sebuah organisasi terdapat karakteristik budaya yang dijadikan pedoman bagi seorang pemimpin untuk

membuat dan mengambil suatu keputusan, agar lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Ada tujuh karakteristik dari hakikat budaya organisasi yakni, inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan (Mardiyah et Al, 2012:75).

### Kerangka Berfikir

Model Perilaku kelompok (kepemimpinan Kolektif) Pondok Modern Gontor Ponorogo adalah sebagai berikut,



Gambar.1 Model Kepemimpinan Kolektif

### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian analisis wacana kritis dengan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian analisis wacana kritis. Menurut Untung Yuwono Pengertian wacana yang diulas di Pesona Bahasa (2005:92) yaitu kesatuan makna (semantis) antar bagian di dalam suatu bangun bahasa. Pengertian yang lebih sederhana mengenai wacana diungkapkan oleh lull di buku Analisis Teks Media (Sobur, 2006:11) yang berarti cara objek atau ide diperbincangkan secara terbuka kepada publik sehingga pemahaman tertentu yang tersebar luas. Wacana menurut Tarigan, mencakup keempat tujuan penggunaan

bahasa, yaitu, ekspresi diri sendiri, eksposisi, sastra dan persuasi (Tarigan, 1993:23). Metode pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan menggambarkan secara sistematis mengenai fakta-fakta yang ditemukan di lapangan, bersifat verbal, kalimat-kalimat, fenomena-fenomena dan tidak berupa angka-angka (Bungin, 2001).

Objek dalam penelitian ini adalah karya dari panitia penulisan riwayat hidup dan perjuangan K.H Imam Zarkasyi Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo yang berkaitan dengan konsep kepemimpinan. Untuk menjawab rumusan masalah diatas, maka diperlukan seperangkat metode untuk mendapatkan data yang diinginkan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua sumber data yakni, sumber data primer dan sumber data sekunder. Adapun sumber data primer dan sekunder diantaranya adalah : buku-buku karya dari panitia penulisan riwayat hidup KH. Imam Zarkasyi, majalah, youtube, pidato-pidato Trimurti, serta buku penunjang lainnya.

Metode yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Wacana Teks Media yang diperkenalkan oleh Norman Fairclough. Model analisis tersebut yang dikenal dengan istilah sebagai model perubahan sosial (sosial change). Hal ini kemungkinan bahwa Fairclough memusatkan perhatian wacana pada bahasa. Fairclough menggunakan wacana menunjuk pada pemakaian bahasa sebagai praktik sosial, lebih daripada aktivitas individu atau untuk merefleksikan sesuatu (Eriyanto, 2006: 285). Dalam menganalisa data, peneliti melakukan beberapa tahap yaitu, peneliti mengumpulkan semua data yang akan diteliti sebagai bahan analisa, kemudian menentukan kategorisasi, fokus penelitian dengan menggunakan analisis wacana Norman Fairclough. Ada tiga tahap analisis yang digunakan yakni, deskripsi, interpretasi, eksplanasi (Eriyanto, 2006: 327). Setelah semua sumber terkumpul, tahap berikutnya ialah verifikasi atau kritik untuk memperoleh keabsahan sumber.

Dalam hal ini yang harus diuji adalah keabsahan tentang keaslian sumber yang dilakukan melalui kritik ekstern dan keabsahan tentang keshahihan sumber yang ditelusuri melalui kritik intern. Menurut Bungin (2011), salah satu cara yang paling penting dan mudah dalam uji keabsahan hasil penelitian adalah dengan melakukan triangulasi peneliti, metode, teori dan sumber data. Maka pelaksanaan teknis dari langkah pengujian keabsahan dapat memanfaatkan, peneliti, metode, teori dan sumber data (Bungin, 2011: 264). Adapun langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Menyeleksi berbagai teks, baik berupa buku, majalah, dokumen maupun jurnal yang berkaitan dengan objek penelitian.
2. Menyusun dan mendeskripsikan point penting dari gagasan yang telah menjadi objek penelitian berdasarkan teks yang telah diseleksi oleh peneliti.

3. Membahas point penting ataupun gagasan yang sejatinya membutuhkan penafsiran-penafsiran terhadap objek penelitian. Pada tahap ini, peneliti mencoba menafsirkan gagasan ataupun ide yang dituangkan oleh subjek peneliti melalui sumber data yang dijadikan objek penelitian oleh peneliti.
4. Menyimpulkan, tahapan ini merupakan tahapan akhir yang dilakukan oleh peneliti setelah membahas, memberikan penafsiran serta menganalisis gagasan dari objek penelitian.

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **A. Konsep dan Kekuatan Kepemimpinan Kolektif TriMurti**

#### **1. Konsep Kepemimpinan Kolektif TriMurti (KH. Ahmad Sahal, KH. Zainuddin Fannani dan KH. Imam Zarkasyi)**

Untuk mewujudkan cita-cita bersama dimulai dengan menghidupkan kembali Pondok Gontor lama yang pernah besar di zaman nenek moyang mereka, Kyai Sulaiman Jamaluddin dan Kyai Arman Anom Besari. Trimurti adalah tiga bersaudara yang menghidupkan pondok Gontor, ketiganya memiliki ide, konsep serta kepemimpinan yang berbeda, untuk pertumbuhan dan perkembangan Pondok Modern Darussalam Gontor.

##### **a. KH. Ahmad Sahal dan KH. Zainuddin Fannani**

KH. Ahmad Sahal sebagai saudara tertua dan telah lebih dahulu menyelesaikan studi di berbagai pesantren, memulai upaya menghidupkan kembali Pondok Gontor lama dengan mengikrarkan berdirinya Pondok Gontor baru pada tahun 1926 dan menyelenggarakan beberapa macam kegiatan. Saat itu masyarakat desa Gontor jauh dari sifat terpelajar. Tidak terlihat lagi tanda-tanda yang menunjukkan kebesaran Kyai Sulaiman Jamaluddin di masa lampau.

Langkah pertama yang dilakukan KH. Ahmad Sahal untuk memperbaiki kondisi masyarakat itu adalah membina dan mendidik anak-anak desa yang rata-rata masih telanjang dan belum terjamah oleh pendidikan. Kegiatan pendidikan secara formal diberi nama *Tarbiyatul Athfal* (Pendidikan anak-anak). Program ini diresmikan pada tanggal 9 Oktober 1926. Dengan adanya kegiatan kependidikan yang dimulai oleh KH. Ahmad Sahal tersebut, menarik orang-orang dari luar desa dan mulai berdatangan ke Gontor. Karena peminatnya banyak, kemudian Gontor membuka beberapa cabang di desa-desa sekitar Gontor yang kemudian diberi nama *Tarbiyatul Islam* (Pendidikan Islam). Setelah lembaga Pendidikan *Tarbiyatul Athfal* yang berlangsung selama 6 tahun itu menamatkan muridnya yang pertama, KH. Ahmad Sahal membuka program menengah yang bernama *Sullamul Muta'allimin* (Tangga Para Pelajar).

Kepulangan KH. Imam Zarkasyi membawa program baru. Setelah KH. Imam Zarkasyi mengemban amanat dan tugas dari gurunya, Mahmud Yunus, menjadi Direktur *Kweekschool* Muhammadiyah di Padang Sidempuan, Sumatera Utara, Sementara itu, KH. Zainuddin Fannani yang masih mengajar di School Opzsier Bengkulen, kepulangannya pun dinantikan karena gagasannya sebagai salah satu pendiri Pondok Gontor sangat diperlukan. Selain KH. Ahmad Sahal yaitu KH. Zainuddin Fannani, juga memimpin Pondok Modern Darussalam Gontor, tetapi tidak sepenuhnya memimpin Pondok karena sibuk dengan kegiatan di luar pondok. KH. Zainuddin Fannani aktif menulis buku untuk pendidikan akan tetapi waktunya dihabiskan diluar pondok. Karya KH. Zainuddin Fannani sangat berguna bagi dunia pendidikan. KH. Zainuddin Fannanien juga pernah menjadi konsul Muhammadiyah di Sumatera Selatan.

b. KH. Imam Zarkasyi

Pada tahun 1936 KH. Imam Zarkasyi pulang ke Gontor guna merealisasikan cita-citanya bersama kedua kakaknya. Kembalinya KH. Imam Zarkasyi ke gontor, setelah mencari ilmu, KH. Imam Zarkasyi memikirkan tentang pendidikan dan pesantren. Dengan pesantren sebagai model pendidikan sebagai gagasan awal. Seorang santri memerlukan waktu yang banyak untuk mendalami isi sebuah kitab, dan untuk mendalami beberapa kitab, perlu banyak waktu.

Disini KH. Imam Zarkasyi lalu mengerti bahwa inilah sebab mengapa seorang santri tidak dapat bercakap-cakap dalam Bahasa Arab. KH. Imam Zarkasyi kemudian membanding sistem pengajaran tersebut dengan apa yang diamatinya dalam sistem pendidikan sekuler. Jika orang belajar bahasa asing (Inggris dan Belanda) dalam waktu 2 tahun sudah dapat membaca dan menulis dalam bahasa yang dipelajarinya itu, mengapa orang belajar bahasa asing (Arab) di pondok pesantren tidak dapat demikian. KH. Imam Zarkasyi merantau di Padang untuk mencari metode pengajaran yang bagus untuk para santrinya. Pencarian metode belajar mengajar bahasa ini akhirnya ditemukan dalam metode *berlitz*. Metode yang terbaik waktu itu. Metode *berlitz* adalah metode pengajaran bahasa Inggris yang menggunakan metode langsung (*direct methode*) dan tidak menggunakan terjemah. Sementara Bahasa Arab ia dapat melalui *Thariqah Mubasyarah* yang saat itu sedang menjadi metode di Mesir. Kedua metode ini ia dapatkan dari gurunya Ustadz Mahmud Yunus.

c. Berdirinya KMI

Bermula didirikannya *Tarbiyatul Athfal* (1926), tanggal 19 Desember 1936, pada peringatan dasawarsa pondok, dilakukan peresmian sistem baru yaitu, *Kulliyat al-Muallimin al-Islamiyah* (KMI-Sekolah Pendidikan Guru Islam). Penggunaan sebutan “modern” Diresmikan. Sebelum nya nama pondok hanyalah “Darussalam”. Nama lengkap Pondok Gontor menjadi Pondok Modern Darussalam Gontor (Mardiyah, 2012: 128) yang selanjutnya dikenal dengan sebutan PM Gontor. KMI adalah sekolah pendidikan guru Islam yang modelnya hampir sama dengan sekolah normal Islam di Padang Panjang.

Model ini kemudian dipadukan dengan model pendidikan pondok pesantren. Proses pendidikan berlangsung selama 24 jam. Pelajaran agama dan umum diberikan secara seimbang dalam jangka waktu 6 tahun. Pendidikan keterampilan, kesenian, olahraga, organisasi, dan lain-lain merupakan bagian dari kegiatan santri di pondok. KMI terdapat dua program yaitu, program reguler dan program intensif (program akselerasi). Institut Pendidikan Darussalam (IPD) didirikan pada tahun 1963 dengan program sarjana muda, dan kini lembaga tersebut bernama ISID (Institut Studi Islam Darussalam) dengan program strata satu S1 dan pascasarjana, yang sekarang telah menjadi UNIDA (Universitas Darussalam). Pada tanggal 12 Oktober 1958, pondok mencatat peristiwa penting, para pendiri pondok mewakafkan pondok miliknya kepada umat Islam yang diwakili oleh lima belas anggota Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) yang kemudian disatukan dalam satu wadah kelembagaan yang dinamakan Badan Wakaf Pondok Modern Gontor. Secara substansial Pondok Modern Gontor mulai memberlakukan manajemen kelembagaan pesantren secara modern, suksesi kepemimpinan diatur secara teori modern sepeninggal Trimurti, sebagaimana amanat pada Anggaran Dasar Badan Wakaf (Mardiyah, 2012: 129).

d. Nilai-nilai Pesantren

Pondok Modern Gontor berdiri didasari oleh dua nilai yaitu nilai Instrumental, esensial serta disiplin dan implementasi. Nilai esensial adalah nilai yang dikonstruksi oleh Trimurti dan menjadi bagian dari kepribadian yang tidak terpisahkan antara diri Trimurti dan pesantren. Nilai-nilai tersebut dipresentasikan dalam dua bentuk yaitu, pancasila dan motto. (Mardiyah, 2012: 130-136). Nilai instrumental adalah nilai yang dicetuskan dari berbagai konsep, motto dan pemikiran dari Trimurti. Urutan nilai-nilai tersebut tekumpul menjadi sintesis, orientasi,



falsafah dan motto kelembagaan, falsafah dan motto kependidikan, falsafah dan motto pembelajaran.

1. Falsafah terbagi menjadi tiga yakni,
  - a. Falsafah Kelembagaan
  - b. Falsafah Kependidikan
  - c. Falsafah Pembelajaran
2. Orientasi
3. Sintesis
4. Disiplin Pondok Modern Gontor
5. Landasan Pemikiran Pendidikan Pondok Modern Gontor

Berdirinya pondok modern Gontor adalah salah satu gerakan modernisasi pendidikan Islam, serta ada beberapa alasan kondisi di tanah air yang mendukung untuk mendirikan pondok modern Gontor. Pertama, reaksi pendidikan Barat yang masuk ke Indonesia. Banyak sekolah yang dibina oleh para kristiani mengalami kemajuan yang pesat, para guru pandai dalam penguasaan materi serta metodologinya menyentuh pada orientasi kemasyarakatan, sementara pendidikan guru Islam relatif minim untuk saat itu. Hal ini yang mendorong sistem pendidikan pondok modern Gontor tetap konsisten dengan pendidikan guru (KMI atau Kuliyatul Muallimin al-Islamiyah).

Kedua, lembaga pendidikan yang ada, lembaga atau sekolah yang didirikan oleh Belanda dan pondok pesantren, timpang dalam pengajaran materi, di pondok pesantren lebih mementingkan pendidikan agama, di sisi lain lebih mementingkan materi umum saja. Dengan alasan inilah kurikulum pendidikan di pondok modern Gontor bersifat total integrated curriculum (100% kurikulum umum dan 100% kurikulum agama).

Ketiga, situasi politik dan sosial Indonesia yang berpengaruh negatif terhadap pendidikan. Banyak lembaga pendidikan yang didirikan oleh partai politik saat itu, yang menanamkan pelajaran tentang partai atau golongan pada lembaga pendidikan. Dengan alasan ini pendidikan Gontor bersemboyan *“berdiri di atas dan untuk semua golongan”*. Menurut KH. Imam Zarkasyi arti pendidikan adalah *“segala yang dapat memengaruhi kebaikan kepada roh manusia”*, dari kecil sampai dewasa, sehingga menjadi orang tua sekalipun. Dengan memberikan banyak landasan al-Qur’an dan Hadits atas pengertian pendidikan tersebut, menyimpulkan bahwa pendidikan Islam benar-benar hendak mendidik manusia ke

arah pergaulan hidup yang lebih tinggi dan adil (Mardiyah, 2012: 153-154).

KH. Imam Zarkasyi telah berhasil menyatukan ketiga dimensi pendidikan lingkungan rumah tangga, sekolah dan masyarakat. Dapat dipahami, pondok modern Gontor berhasil mengintegrasikan tiga dimensi dalam suatu sistem terpadu, menerapkan disiplin, pendidikan kehidupan 24 jam, kurikulum pondok adalah kesatuan pendidikan agama dan umum, menjalankan sunnah keislaman yang kuat, tidak membedakan suku dan golongan, dan tetap berisi pendidikan kebebasan. Unsur-unsur pendidikan,

1. Pendidik, ustadz sebagai pendidik
2. Santri
3. Orinetasi dan Tujuan Pendidikan
4. Kurikulum KMI dan Kurikulum Pendidikan Pesantren
  - a. Kurikulum KMI, terdiri dari pengetahuan agama, pengetahuan bahasa Arab, pengetahuan umum tingkat lanjut. Kegiatan KMI terdiri dari kegiatan harian, mingguan, tengah tahunan dan tahunan. Pengajaran Bahasa dan Kitab Klasik.
  - b. Kurikulum Pondok Pesantren
    1. Kurikulum Pendidikan Agama dan Umum
    2. Ekstrakurikuler (a. Organisasi Pelajar Pondok Modern OPPM, b Organisasi Kepramukaan).
    3. Kegiatan Mahasiswa (dewan mahasiswa)
  - c. Pendekatan dan Metode Pendidikan
    1. Dimulai dari yang dapat diamati menuju sesuatu yang rasional
    2. Dimulai dari yang sudah diketahui menuju yang belum diketahui
    3. Dimulai dari dari contoh-contoh menuju kaidah dan definisi
    4. Berangsur-angsur berdiri sendiri menuju kepada yang tersusun
    5. Berangsur-angsur dari pengambilan pengertian eksperimen menuju kepada penarikan kesimpulan dengan pandangan dan dalil.
  - d. Metode Pengajaran, metode deduktif, bertujuan untuk menyukseskan pewarisan ilmu, kajian bersifat particular, metode ini digunakan bagi santri yang masih berada di kelas bawah kelas 1 dan 2. Metode induktif bertujuan untuk membina keluasaan wawasan kelimuan dalam rangka

membekali santri untuk mendalami ilmu keislaman, metode ini menawarkan alternative pemikiran terhadap bahan pelajaran untuk dikritisi oleh santri.

- e. Metode Pendidikan, keteladanan, pembiasaan, learning by instruction, learning by doing, kritik (tariqah an-naqd), leadership.

## 6. Struktur Kelembagaan

Pada tahun 1958 Gontor telah diwakafkan oleh pendiri kepada badan wakaf. 15 orang alumni anggota badan wakaf, mereka adalah orang yang mengerti dan mengenal pondok dengan sangat baik, mereka dipilih secara selektif oleh para pendiri pondok. Badan Wakaf adalah lembaga tertinggi dalam organisasi Pondok Moder Gontor, lembaga ini bertugas melaksanakan amanat Trimurti yang tercantum dalam piagam penyerahan wakaf pondok modern, memilih, mengangkat dan menetapkan pimpinan Pondok Modern Gontor yang baru terpilih, serta mempunyai wewenang mengganti, memilih dan menetapkan anggota pimpinan atau anggota lembaga di pondok pesantren ini, serta berwenang meminta pertanggungjawaban kepada pimpinan pondok dan pimpinan lembaga secara periodik (Mardiyah, 2012: 206).

## 2. Kekuatan Pemimpin Kolektif Tri Murti

### 1. KH. Ahmad Sahal

Filsafat hidup KH. Ahmad Sahal, *“Berani hidup tak takut mati, takut mati jangan hidup, takut hidup mati saja”*. Peletak pondasi pondok yang berjiwa mandiri (KH. Imam Zarkasyi, 1996). Kesabaran, tawakkal, keikhlasan, kejujuran, ketabahan, siap menerima semua konsekuensi adalah pondasi untuk menghidupkan pondok Gontor yang telah mati. *“Jangan Takut Hidup : Kuat Iman, Mudah Rezeki ”* adalah salah satu motto hidup KH. Ahmad Sahal dalam menghidupkan dan memimpin pondok Gontor (KH. Ahmad Sahal, 2007). Dalam benak KH. Ahmad Sahal berniat untuk mengubah dan menjadikan Pondok Gontor berbeda dari yang lain. Pondok Gontor dalam benak KH. Ahmad Sahal akan dilengkapi dengan sistem pendidikan dan pengajaran modern. Pembelajaran yang praktis dan sistematis menjadi rancangan terpendam dan nanti akan dipraktikkan dan diajarkan langsung kepada sang murid. KH. Ahmad Sahal berkata kepada teman sejawatnya,

*“Lihatlah, 10 tahun lagi kalian akan mendengar saya punya pondok terkenal, dan saya sebagai kyainya. Dan mungkin, anak-anakmu nanti akan kalian pondokan ke pondokku”*.

Perkataan KH. Ahmad Sahal memang sejak lama telah menjadi kekuatan ketika ditinggal sang ayah, dan juga melihat hidup sang ibu sebagai seorang janda dengan tujuh anak. Jiwa kepemimpinan mulai tumbuh dalam diri KH. Ahmad Sahal (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 72-73). KH. Ahmad Sahal memimpin pondok Gontor dengan cara yang berbeda dari kedua saudaranya, KH. Ahmad Sahal memimpin dengan lemah lembut sarat akan ketegasan dan kedisiplinan, keikhlasan serta kharisma sebagai seorang kyai dan pengasuh pondok pesantren. Sebagai seorang aktivis pergerakan Islam, tidak ketinggalan mengikuti kongres umat Islam, KH. Ahmad Sahal mulai aktif dalam berbagai kegiatan dan organisasi Islam, terutama Sarekat Islam (SI).

Beredarnya beragam pemikiran dari berbagai macam organisasi dalam setiap kongres, memunculkan ide besar bahwa kelak Gontor harus berdiri diatas dan untuk semua golongan. Tidak ada dominasi golongan ataupun kelompok tertentu. Setiap orang boleh dan berhak masuk Gontor (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 80-81). Pada tahun 1926 tanggal 9 Oktober atau 12 Rabi'ul Awal Gontor berdiri, setelah peringatan maulid Nabi bertepatan dengan berdirinya Nahdatul Ulama (NU), tepatnya pada tanggal 31 Januari 1926. KH. Ahmad Sahal mengikrarkan berdirinya *Tarbiyatul Athfal*. Dengan mengucapkan *bismillahirrahmanirrahim wabihi nasta'in*, menyatakan di hadapan masyarakat bahwa Pondok Gontor telah hidup kembali. Gontor berdiri 10 bulan sesudah berdirinya NU (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 82-83). Metode dan sistem dilengkapi dengan orientasi yang jelas dan konkret, diantaranya kemasyarakatan, kesederhanaan, bukan semata-mata menjadi pegawai dan tidak berafiliasi dengan partai mana pun. Semangat ini tidak lain untuk mewujudkan cita-cita “manusia sempurna” yang berbudi tinggi, berpengetahuan luas, berbadan sehat, bercita-cita luhur, berpikiran bebas dan berjiwa besar (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 90). Seiring berjalannya waktu cita-cita insan kamil dituangkan bersama-sama oleh KH. Ahmad Sahal, dengan dua orang adiknya, KH. Zainuddin Fananie dan KH. Imam Zarkasyi menjadi motto Pondok Modern Darussalam Gontor.

Di lembaran tersebut tertulis program yang akan dilaksanakan, langkah strategis yang harus ditempuh dan rancangan bangunan yang akan didirikan di pondok. Untuk rencana tiga tahun pertama tergetnya adalah menutupi aurat anak-anak yang masih telanjang, memberikan semangat kepada pemuda ke arah kesadaran akan kewajiban pemuda dan pentingnya ilmu, serta mengembalikan ruh-ruh Islam kepada generasi tua (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 104). Semua proses

pembelajaran tidak dipungut biaya sama sekali, dan terkadang KH. Ahmad Sahal sendiri yang memenuhi kebutuhan para santri. Tiga tahun kedua merupakan tahun-tahun yang cukup kuat untuk mengembangkan pondok.

Perkembangan *Tarbiyatul Athfal* sudah mulai dirasakan oleh penduduk desa Gontor dan sekitarnya. KH. Ahmad Sahal menyiapkan kursus kader, kursus kader ini menggunakan sistem cepat dan efektif. Kursus ini diperuntukkan bagi anak-anak atau remaja yang memiliki kecerdasan di atas rata-rata. Selain itu, KH. Ahmad Sahal juga mendirikan Barisan Muballighin, yang menjadi salah satu langkah strategis para muballigh agar syiar Islam cepat merata ke segenap penjuru desa. Disinilah Pondok Gontor baru berperan langsung dan terjun ke masyarakat. Dalam salah satu kesempatan KH. Ahmad Sahal pernah berbicara di depan Barisan Muballighin,

*“kita tidak dapat tinggal diam saja dalam pergolakan manusia dan bangsa yang sedang memperjuangkan hidup. Jika diam, bukan saja kita akan kehilangan tongkat untuk kedua kalinya, tetapi nasib kita akan lebih celaka lagi”* (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 112).

Pada era ketiga pondok mulai membenahi sistem pembelajaran sekaligus menaikkan standar tingkat pelajaran. Sebagai kelanjutan dari *Tarbiyatul Athfal*, pada awal tahun 1932 didirikan *Sullamul Muta'allimin*. Dengan usaha dan bimbingan pengasuhnya, dalam jangka tiga tahun (1935) penutupan *Sullamul Muta'allimin* diiringi dengan berdirinya dengan berbagai gerakan dan barisan pemuda lainnya, seperti *Tarbiyatul Ikhwan (Barisan Pemuda)*, *Tarbiyatul Mar'ah (Barisan Pemuda)*, *Muballighin (Barisan Dakwah)*, Bintang Islam (Gerakan Kepanduan), *RiBaTa* atau *Riyadhatul Badaniyah Tarniyatul Athfal (Barisan Olahraga)*, *Moftahus Sa'adah* dengan Mardi Kasampurnaan, seni suara dan seni drama. Aktivitas yang dinamis tanpa henti membuktikan bahwa Pondok Gontor baru benar-benar mendapat perhatian dan penghargaan dari masyarakat, terutama umat Islam. Keberhasilan pondok modern Darussalam Gontor tak lepas dari kenekatan para pendirinya, juga kepercayaan masyarakat kepada para pendiri dan pemimpin.

## 2. KH. Zainuddin Fananie

KH. Zainuddin Fananie lahir pada tanggal 23 Desember 1905 mengawali pendidikan dengan masuk SD Ongko Loro Jetis Ponorogo, untuk pendidikan agama, KH. Zainuddin Fananie masuk pondok di Josari Ponorogo. Kemudian merantau ke pesantren Tremas, Pacitan.

Setelahnya pindah ke pesantren Siwalan Panji, Sidoarjo. Kala itu KH. Zainuddin Fananie telah menamatkan sekolah Ongko Loro dan sekolah dasar *Hogh Indische School* (HIS). Dari sekolah ini, mulai berkenalan dengan pendidikan modern di masa itu. KH. Zainuddin Fananie melanjutkan pendidikan di Yogyakarta bertepatan dengan kelahiran Muhammadiyah di Yogyakarta yang berdiri pada tahun 1912. Gerakan Muhammadiyah yang melakukan penyebaran pengajaran agama Islam melalui tulisan sangat berpengaruh besar pada kemahiran KH. Zainuddin Fananie dalam dunia tulis menulis. Maka, sangat wajar jika KH. Zainuddin Fananie tergolong seorang tokoh yang sangat produktif menulis buku. KH. Zainuddin Fananie adalah seorang penulis, semua karya di tujukan kepada pondok Gontor untuk mendidik para santri.

Pengalaman di organisasi Muhammadiyah menjadikan KH. Zainuddin Fananie sebagai sosok organisatoris ulung dan memiliki rencana untuk memperkuat organisasi lembaga pendidikan Pondok Modern Gontor yang didirikan oleh KH. Ahmad Sahal dan KH. Imam Zarkasyi (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 141). Pengangkatan KH. Zainuddin Fananie sebagai Konsul Muhammadiyah Sumatera Selatan merupakan titik tolak kegemilangan karier KH. Zainuddin Fananie, bisa dikatakan golongan muda yang sangat cepat menjalani karier pekerjaan setelah menyelesaikan sekolah. Menjadi guru di HIS Muhammadiyah Palembang (1926-1932) dan mengajar di *School Opziener* di Bengkulu sampai tahun 1934 serta KH. Zainuddin Fannanie menjadi Kepala Penasihat Kepolisian Palembang (1934-1943).

KH. Zainuddin Fananie bergabung dengan para aktivis Islam modernis Sumater Selatan, di 4 Ulu ini Muhammadiyah memusatkan kegiatan pendidikan sekaligus basis pergerakannya sejak era 1930 hingga pasca kemerdekaan (Zarkasyi, 1996: 102) (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 146). Dalam bidang pendidikan Islam KH. Zainuddin Fananie telah menorehkan rekam jejak yang gemilang. Melalui buku yang ditulis pada tahun 1935, KH. Zainuddin Fananie, menguraikan secara jernih perihal penyebab terjadinya krisis dalam sebuah pergerakan sekaligus membeberkan solusinya (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 152).

Buku *Pedoman Penangkis Crisis* karya KH. Zainuddin Fananie menjadi panduan bagi altivis pergerakan sekaligus jawaban atas permasalahan yang secara global mendera dunia pergerakan nasional saat itu. KH. Zainuddin Fananie menuangkan gagasan serta ide menyangkut sistem pendidikan modern dalam buku *Pedoman Pendidikan Modern*. Buku ini adalah *magnum opus* pertama tentang



modernisasi pendidikan pesantren di Indonesia. Dua tahun sebelum KMI didirikan pada tahun 1936, buku ini terbit pada tahun 1934 (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 165). KH. Zainuddin Fananie langsung merasakan dan mengalami pendidikan model barat. Dalam proses modernisasi Pondok Gontor, peran KH. Zainuddin Fananie secara konseptual sangat menonjol setelah penulisan buku yang bertajuk *Pedoman Pendidikan Modern*. Tujuan pendidikan KH. Zainuddin Fananie adalah untuk transfer ilmu pengetahuan. KH. Zainuddin Fananie juga membahas tentang pendidikan rumah tangga atau pendidikan dalam keluarga. KH. Zainuddin Fananie menjelaskan bahwa pendidikan rumah tangga adalah asas bagi segala pendidikan.

Buku *Pedoman Pendidikan Modern* 1934, memunculkan sebuah revolusi pemikiran baru dalam dunia pendidikan Islam, yaitu dengan mengintegrasikan tiga pokok pendidikan, pendidikan rumah (*madrasah ula*), pendidikan sekolah (*madrasah tsani*), pendidikan kemasyarakatan (*madrasah tsalis al-ijtimaiyyah*) (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 178).

### 3. KH. Imam Zarkasyi

Pemikiran KH. Imam Zarkasyi dalam pendidikan, aktivitas dalam pendidikan akan mendorong lahirnya gagasan di bidang pendidikan dan sekaligus mempraktikkannya. “*kita harus betah, artinya ketika kamu nanti berusaha, kamu harus betah. Ujiannya memang banyak, tapi ujian itu harus kau terima, kita harus lulus.*” (KH. Imam Zarkasyi, 2006). KH. Imam Zarkasyi adalah seorang intelektual yang memiliki wawasan luas, dalam hal memimpin pondok Gontor, sikap yang ditunjukkan adalah sikap kewibawaan, kedisiplinan, kesederhanaan, kejujuran serta keikhlasan, sangat berbeda dengan kepemimpinan yang dimiliki oleh KH. Ahmad Sahal. Sikap yang paling menonjol dalam kesehariannya tegas dalam mendidik santri pondok Gontor.

#### a) Pengelolaan Madrasah

Gagasan dan pemikiran KH. Imam Zarkasyi yang berkaitan dengan pengelolaan madrasah dapat dikemukakan dari tanggung jawab sebagai berikut, tanggung jawab pembinaan dan pengelolaan madrasah harus diserahkan pada ahlinya. Pendapat KH. Imam Zarkasyi tentang pengelolaan madrasah oleh Departemen Agama juga terkait dengan persoalan polemik yang terjadi di antara para tokoh pendidikan dan para birokrat.

KH. Imam Zarkasyi telah melakukan dalam dua hal yaitu, berhasil mempertahankan pengelolaan madrasah oleh Departemen Agama. Berhasil meningkatkan mutu madrasah setara dengan

sekolah umum, tanpa harus menyerahkan madrasah tersebut ke tangan Departemen Pendidikan Nasional.

b) Pembaruan Pesantren

Banyak aspek pendidikan yang ada di pesantren yang diperbarui oleh KH. Imam Zarkasyi di antaranya,

1. Tujuan pendidikan menurut KH. Imam Zarkasyi adalah bahwa pendidikan merupakan bagian terpenting bagi kehidupan dan sekaligus kemajuan umat Islam.
2. Kurikulum Pendidikan, kurikulum yang diterapkan KH. Imam Zarkasyi di Pondok Pesantren Modern Gontor adalah 100% umum dan 100% agama.
3. Ide KH. Imam Zarkasyi untuk memperbaiki metode pengajaran bahasa, khususnya untuk pengajaran Bahasa Arab ditempuh dengan metode (*direct methode*) yang diarahkan kepada penguasaan bahasa secara aktif dengan cara memperbanyak latihan (*drill*), baik lisan maupun tulisan. Ketangguhan Mental, secara formal pendidikan mental disajikan dalam mata pelajaran *muhfudzat* (hafalan), tafsir (petikan ayat-ayat), dan hadis (pilihan). Tiga mata pelajaran ini merupakan sarana untuk menanamkan falsafah hidup, keyakinan hidup, dasar hidup, kekuatan mental serta keluhuran budi.
4. Pembaruan Manajemen Pesantren, salah satu kelemahan pesantren adalah dalam bidang manajemen. Manajemen pesantren yang bercorak kekeluargaan dan sepenuhnya di tangan kyai itu terkadang juga bisa membawa kemajuan apabila kyainya seorang yang memiliki kompetensi yang unggul, cerdas, pintar, mau bekerja keras, adil dan demokratis. Manajemen yang demikian itu bisa juga membawa kemunduruan apabila kyainya memiliki bekal pengetahuan pas-pasan, malas, otoritar dan diktator.
5. Independensi Pesantren, independen di Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor yaitu bahwa setiap santri yang belajar di Pondok Modern Darussalam Gontor ditanamkan jiwa berdikari yang bebas. Gagasan independen Imam Zarkasyi tersebut direalisasikan dengan menciptakan Pondok Modern Gontor yang benar-benar steril dari kepentingan politik dan golongan apapun. Hal ini diperkuat dengan semboyan: *Gontor di atas dan untuk semua golongan* (Abuddin Nata, 2005: 200-216), (Muhammad Husein Sanusi, dkk, 2016: 80-81).

## B. Pembahasan

Pondok Modern Darussalam Gontor terletak di desa Ponorogo, didirikan pada hari Senin, 12 Rabiul Awal 1345 atau 20 September 1926. Pendirinya yaitu, KH. Ahmad Sahal (1901-1977), KH. Zainuddin Fannani (1905-1967), dan KH. Imam Zarkasyi (1910-1985). Menghidupkan sebuah pondok yang telah lama mati adalah hal yang sangat sulit, hal ini dialami oleh ketiga saudara yang disebut dengan Trimurti, langkah awal yang dilakukan, mencoba mendirikan gubuk sebagai modal pertama pondok. Di awal masa berdiri pondok, bukan dukungan moral atau bantuan, tetapi cemooh dan ejekan yang diterima oleh para pendiri pondok. Serba kekurangan menjadikan Trimurti sebagai pijakan atau kekuatan dalam melanjutkan perjuangan menghidupkan kembali pondok Gontor. Tekad trimurti, *"Biar kalah dalam kebendaan tetapi tidak kalah dalam pelajaran"* (KH. Imam Zarkasyi, 2007). Kepemimpinan kolektif di Gontor terdiri dari tiga orang yang mendirikan pondok gontor, setiap pemimpin memiliki peran dalam bidangnya masing-masing. Musyawarah adalah salah satu langkah untuk mengambil keputusan dalam menanggapi setiap permasalahan yang ada. Memiliki banyak rencana atau plan untuk merealisasikan berjalannya sebuah program atau kegiatan yang ada di pondok. Berbeda pendapat adalah salah satu "bumbu" dalam memimpin sebuah organisasi atau sebuah pondok, Trimurti kerap kali berbeda pendapat atau pandangan sehingga emosi memuncak dari ketiga pendiri tersebut, maka hal yang dilakukan oleh ketiganya adalah menyingkirkan diri masing-masing atau menyibukkan diri dengan segala pekerjaan yang ada, ketika emosi diri dirasa sudah rendah maka Trimurti berkumpul lalu menetapkan atau memutuskan pilihan yang terbaik dari beberapa pilihan.

Konsep kepemimpinan kolektif, di Pondok Modern Darussalam Gontor adalah pertama mendirikan Tarbiyatul Athfal, untuk anak-anak di desa, memakaikan baju untuk anak-anak desa, menghidupkan desa dengan memperbanyak kegiatan yang bermanfaat. Setelahnya mendirikan sullamul mutaallimin, untuk pendidikan setelah Tarbiyatul Athfal. Pada perayaan 10 tahun Gontor, Tri Murti meresmikan nama dengan sebutan, pondok pesantren Gontor menjadi Pondok Modern Darussalam Gontor. KH. Zainuddin Fannani menjadi School Opzsier di Bengkulen, kepulangannya dinantikan kerana gagasannya sebagai salah satu pendiri Pondok Gontor sangat diperlukan. Selain KH. Ahmad Sahal yaitu KH. Zainuddin Fannani, juga memimpin Pondok Modern Darussalam Gontor, tetapi tidak sepenuhnya memimpin Pondok karena sibuk dengan kegiatan di luar pondok. Pada tahun 1936 KH. Imam Zarkasyi pulang ke Gontor untuk meneruskan memimpin Gontor yang telah didahului oleh sang kakak, KH. Ahmad Sahal. Kedatangan KH. Imam

Zarkasyi di Gontor melahirkan gagasan serta mempraktikannya untuk pendidikan.

Gagasan KH. Imam Zarkasyi yakni, pengelolaan madrasah, pembaruan pesantren dibagi menjadi, tujuan pesantren, kurikulum pendidikan, serta ide penggunaan dua bahasa dalam sehari-hari yakni bahasa arab dan bahasa inggris, ketangguhan mental, pembaruan manajemen pesantren. Kekuatan pemimpin individu pada kepemimpinan kolektif di Gontor, salah satunya terletak pada latar belakang pendidikan Tri Murti yang berbeda-beda, sehingga memiliki pengalaman yang luas. Selain itu Tri Murti juga merupakan sosok pemimpin yang kharismatik serta spiritual yang sangat disegani oleh para santri dan para guru. Kepemimpinan kolektif di Gontor memiliki peran dan fungsi pada masing-masing dan Tri Murti adalah saudara kakak dan adik, seperti KH. Ahmad Sahal mengasuh pondok, KH. Imam Zarkasyi lebih mengarah ke kurikulum pendidikan serta pembaruan pesantren, KH. Zainuddin Fannani lebih ke penulisan buku tentang pendidikan yang dijadikan rujukan oleh beberapa pakar pendidikan.

## KESIMPULAN

Konsep kepemimpinan Trimurti di Pondok Modern Darussalam Gontor, KH. Ahmad Sahal, memakai baju pada anak-anak desa, mengadakan kegiatan untuk masyarakat sekitar, mendirikan Tarbiyatul Athfal, lalu dilanjutkan dengan pendirian Sullamul Mutaallimin mengadakan perayaan gontor yang ke-10, serta peresmian nama pondok pesantren gontor menjadi Pondok Modern Darussalam Gontor. KH. Zainuddin Fannani, salah satu pemimpin kolektif Pondok Modern Darussalam Gontor yang berkiprah di luar Pondok, KH. Zainuddin Fannani juga banyak menulis buku tentang pendidikan yang dijadikan rujukan oleh beberapa pakar pendidikan. Pengangkatan KH. Zainuddin Fannan sebagai Konsul Muhammadiyah Sumatera Selatan merupakan titik tolak kegemilangan karier KH. Zainuddin Fannan, bisa dikatakan golongan muda yang sangat cepat menjalani karier pekerjaan setelah menyelesaikan sekolah. Menjadi guru di HIS Muhammadiyah Palembang (1926-1932) dan mengajar di *School Opziener* di Bengkulu sampai tahun 1934 serta KH. Zainuddin Fannan menjadi Kepala Penasihat Kepolisian Palembang (1934-1943).

Kekuatan masing-masing individu kepemimpinan Trimurti di Pondok Modern Darussalam Gontor terletak pada latar belakang sekolah masing-masing Individu pemimpin, juga keikhlasan, semangat jihad fi sabilillah, kenekatan juga dapat dipercaya dalam menghidupkan serta mengembangkan pondok. KH. Imam Zarkasyi, pulang ke Gontor pada tahun 1936, melahirkan banyak gagasan terhadap dunia pendidikan pesantren yakni, pengelolaan madrasah, pembaruan sistem pesantren terbagi menjadi lima yakni, tujuan pendidikan, kurikulum

pendidikan, ide pengajaran metode bahasa, pembaruan manajemen pesantren, serta motto bagi para santri dan penghuni pondok lainnya yaitu, independensi pesantren yang bahwa setiap santri yang belajar di Pondok Modern Darussalam Gontor ditanamkan jiwa berdikari yang bebas. Gagasan independen Imam Zarkasyi tersebut direalisasikan dengan menciptakan Pondok Modern Gontor yang benar-benar steril dari kepentingan politik dan golongan apapun. Hal ini diperkuat dengan semboyan: *Gontor di atas dan untuk semua golongan*.

Kepemimpinan kolektif Trimurti di pondok Modern Darussalam Gontor menghasilkan sebuah tesis atau pernyataan ilmiah yang terealisasikan dan dapat dipertanggungjawabkan. Tesis tersebut adalah dengan adanya kepemimpinan kolektif Trimurti di Pondok Modern Darussalam Gontor, kepemimpinan menjadi lebih efektif dan efisien serta lebih terorganisir dalam setiap bidang, sehingga menjadikan gontor salah satu pondok pesantren yang paling banyak diminati oleh masyarakat saat ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A'la, Abd, 2006, *Pembaruan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Atiqullah, Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur. Jurnal. Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan.
- Alhamuddin, 1428, *Pendidikan Islam Modern ala Trimurti Pondok Modern Darussalam Gontor*, At-Ta'dib Vol.3 No.2 Sya'ban.
- Baharuddin et al, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jogjakarta : Ar Ruzz Media.
- Burhan M. Bungin, 2001, *Metode Penelitian Sosial dan Format-format Kualitatif-Kuantitatif*, Surabaya: PT Raja Grafindo Persada.
- Burhan Bungin, 2011, *Penelitian Kualitatif Edisi Kedua (Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya)*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dhofier Zamakhsyari, 2011, *Tradisi Pesantren*, Jakarta:LP3ES.
- Dhofir, Syarqawi, 2004, *Kekuasaan dan Otoritas Kiai dalam Pondok Pesantren*, Surabaya:UNESA.
- Didin kurniadin &Imam Machali, 2012, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Djauhari, Idris, 2003, *Pondok Pesantren sebagai Pendidikan Alternatif*. Sumenep: Al-Amien Printing.

- Eriyanto, 2006, *Analisis Wacana Pengantar Analisis Teks Media*, Yogyakarta: Lkis.
- Homby, A.S, 1978, *Oxford Dictionary*, England: Oxford University Press.
- Ilmi Zainal, 2016, *Pendekatan Teoretis: Determinan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Implementasi Strategi Bisnis*, Forum Ekonomi: Volume 18 No 1 2016.
- Iskandar Engku, et al, 2013, *Sejarah Pendidikan Islami*. Bandung: PT RemajaRosdakarya.
- Karel A. Steenbrink, 1986, *Pesantren, Madrasah, dan Sekolah*, Jakarta: LP3ES.
- Kemas Badaruddin, 2006, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bengkulu : Zarkasyi.
- Kuntowijoyo, 1995, *Pengantar Ilmu Sejarah*, Yogyakarta: Yayasan Bentang Budaya.
- Kushartanti, dkk., 2005, *Pesona Bahasa Langkah Awal Memahami Linguistik*, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mardiyah, et al, 2012, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media Publishing.
- Muhakamurrohman Ahmad, 2014, *Pesantren: Santri, Kiai, dan Tradisi*, Vol. 12, No. 2, Juli Desember.
- Mukhamad Faturahman Burhanudin, 2018, *Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi*, Madani jurnal politik dan sosial kemasyarakatan vol 10 No.1 2018 (1-11) ISSN 2085-143X.
- Mulyadi, D., Rivai, V, 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyadi, 1989. *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Nanang Fattah, 2008, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : PT RosdaKarya.
- Nata Abuddin, 2005, *Tokoh-tokoh Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ramdhani Khalid, *Penerapan Nilai-nilai Pendidikan Kepemimpinan Di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo*, *الغرفة من مركز لدراسات اية* "Passion of the Islamic Studies Center" JPI\_Rabbani.



- Renier, G.J., 1987, *Metode dan Manfaat Ilmu Sejarah*, terj. Muin Umar, Yogyakarta: PustakaPelajar.
- Rivai, V, 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Rivai. Veitzhal, 2002, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Sanusi Husein Muhammad, dkk, 2016, *Trimurti*, Bantul: CV Etifaq Production.
- Sahal Ahmad, 2007, *Jangan Takut Hidup : Kuat Iman, Mudah Rezeki, Majalah Gontor*, Eds:05 ThV/September, Jakarta.
- Stainer, George, A dan Miner, John, 1982, *Kebijakan Strategi Managemen*, Jakarta : Airlangga.
- Siagian, S.P, 1994, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Haji Masagung.
- Siagian, S, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sobur Alex, 2006, *Analisis Teks Media*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Suranta, S, 2002, *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*, Jurnal Empirika 15 (2): 116-138.
- Suryanegara Mansur Ahmad, 2014, *Api Sejarah I*, Bandung: Salamadani.
- Suyuthi, Jalal al-Din ‘Abd al-Rahman ibn Abi Bakr, 1989, *al-Jami’ al Shagir*, Bairut: Dar al-Fikr.
- Tarigan, Henry Guntur, 1993, *Pengajaran Wacana*, Bandung: Angkasa.
- Tim Panitia Penyusun, 1996, *KH Imam Zarkasyi di Mata Umat*, Ponorogo: Gontor Press.
- Tim Panitia Penyusun, 1996, *KH. Imam Zarkasyi Dari Gontor Merintis Pondok Modern*, Ponorogo: Gontor Press.
- Tobroni. 2008, *Pendidikan Islam. Paradigma Teologis, Filosofis dan Spiritualitas*, Malang :UMM Press.
- Tohirin, 2012, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Umar Husein, 2008, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: Rajawali Press.
- West, R. dan Turner, Lynn H, 2008, *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*, Jakarta: Salemba Humanika.
- Winda P.S, 2016, *Managemen Kepemimpinan Kolektif Dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SD budi Mulia2 Seturan Yohyakarta*. Tesis.Managemen dan Kebijakan Pendidikan Islam. UIN Sunan Kalijaga.
- Zarkasyi. Abdullah Syukri, 2011, *Bekal Untuk Pemimpin*, Ponorogo: Trimurti Press.
- Zarkasyi. Abdullah Syukri, 2009, "*Tantangan Pesantren*", *Majalah Gontor*, eds:09/Th.ke-VI/ Januari, Jakarta.
- Zarkasyi Imam, 2006, "*Jangan Ragu dan Setengah-setengah!*", *Majalah Gontor*, eds:07/Th.ke IV/ November, Jakarta.

